

**RECRUTAMENTO & SELEÇÃO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES – O CASO EL CORTE INGLÉS  
RECRUITMENT AND SELECTION AS A TOOL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT – CASE STUDY EL CORTE INGLÉS**

**Isabel Pinto dos Reis<sup>1</sup>; Filipa Martinho<sup>1</sup>; Marta Sampaio<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>ISLA Santarém

[isabelpintodosreis@gmail.com](mailto:isabelpintodosreis@gmail.com); [p40052@islasantarem.pt](mailto:p40052@islasantarem.pt); [martamotasampaio@gmail.com](mailto:martamotasampaio@gmail.com)

**Resumo**

Com a mudança do paradigma económico a que se tem vindo a assistir, ao qual não foi alheia a evolução tecnológica exponencial e o grande *boom* da globalização por ela permitida, as organizações passaram a deparar-se com problemas inéditos. Entre eles o facto de passarem a ser avaliadas tanto por fatores tangíveis como por aqueles que o não são como o conhecimento detido pelo seu capital humano, a capacidade de inovar e a rapidez de adaptação e de resposta às mudanças dos mercados onde operam.

O eixo da riqueza desloca-se, dos fatores clássicos de produção: terra, trabalho, capital para um fator emergente: o conhecimento, e com ele as pessoas, o tempo e a criação de valor tornaram-se as variáveis centrais para a vida organizacional.

A relativa estabilidade que os mercados até aí viviam, com ciclos de vida de produtos longos e competitividade mais ou menos equilibrada, tornou-se obsoleta. As características que passaram a definir os mercados foram a desordem, a turbulência e a mudança constante. Em face desta nova paisagem competitiva tornou-se essencial para as organizações adotarem novas formas de lidar com os problemas diários.

Naquela a que Drucker chamou a Era do Conhecimento, a procura da vantagem competitiva que permita a uma organização sustentabilidade ao longo do tempo tornou-se uma constante no dia-a-dia organizacional. Os intangíveis, que historicamente têm sido tratados como valores residuais que não têm representatividade, quer no sistema financeiro das empresas quer no impacto da riqueza nacional, tornam-se fatores decisivos através dos quais o valor das empresas é medido. Logo, é de extrema importância para as empresas alavancar os seus recursos humanos. São eles, afinal, os detentores do conhecimento que fazem parte de cada organização e que constituem a sua identidade, aquilo que a diferencia das outras.

Neste cenário, o planeamento estratégico começa a ganhar novos contornos, trazendo para o centro das suas preocupações o facto de ser essencial trazer para dentro das empresas as pessoas que comportem as competências e conhecimentos alinhados com as necessidades estratégicas da organização.

Com este intuito, a gestão estratégica começa a procurar novas ferramentas que lhes permitam esse *empowerment* dos seus colaboradores, e a utilizar as políticas de recursos humanos de uma forma diferente, procurando com elas conseguir a criação de valor que alimenta a competitividade necessária à sobrevivência.

Importa, então, analisar e refletir sobre casos em que estas ferramentas são utilizadas como um fator de inovação por organizações de referência no campo de políticas de gestão de pessoas. No presente estudo, a partir de uma metodologia qualitativa - análise documental e análise de entrevista através do software NVivo, pretende-se perceber como o Recrutamento & Seleção está a ser utilizado no Corte Inglês enquanto ferramenta da gestão estratégica, ajudando, num ciclo constante, a manter disponíveis as pessoas que lhes permitam dar resposta quer às necessidades estratégicas quer às mais operacionais, mantendo os seus recursos humanos num nível de relativa estabilidade que lhes permita desenvolver um trabalho de valor acrescentado para a empresa e, por sua vez, desta para o mercado.

Palavras-chave: Planeamento Estratégico, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção

## Abstract

With the change of the economic paradigm that we are watching which was not unrelated to the exponential technological evolution and the great boom of globalization the organizations came to be faced with unprecedented problems. These include the fact that they are now evaluated by both tangible and non-tangible factors such as the knowledge held by their human capital, the capacity to innovate and the speed of adaptation and response to changes in the markets in which they operate.

The axis of wealth shifts from the classic factors of production: land, labour, capital to an emerging factor: knowledge, and with it people, time and value creation have become the central variables for organizational life.

The relative stability that the markets have experienced so far, with long product life cycles and more or less balanced competitiveness, has become obsolete. The characteristics that came to define the markets were clutter, turbulence and constant change. In the face of this new competitive landscape it has become essential for organizations to adopt new ways of dealing with their new daily problems.

In what Drucker called the Age of Knowledge, the search for competitive advantage that allows organization sustainability over time has become a constant organizational struggle. Intangible assets, which have historically been treated as residual values that have no representativeness, either in the financial system of companies or in the impact of national wealth, become step-by-step, decisive factors and through which the value of companies is measured. So, it is of utmost importance for companies to leverage their human resources. They are, after all, the holders of knowledge that are part of each organization and that constitute their identity, what differentiates them from the others.

In this scenario, strategic planning begins to gain new contours, bringing to the heart of its concerns the fact that it's essential to bring into the companies people who have the skills and knowledge aligned with the strategic needs of the organization.

With this in mind, strategic management starts to look for new tools that allow them to empower their employees, and to use HR policies in a different way, seeking with them to achieve value creation that feeds the competitiveness necessary for survival.

In this context it is important to analyse and reflect on cases where these tools are used as a factor of innovation by organizations of reference in the field of people management policies. In this study, from a qualitative methodology - document review and interview analysis through NVivo software - we intend to understand how Recruitment & Selection is being used in Corte Inglés as a strategic management tool, helping, in a constant cycle, to keep people available to respond to both strategic and operational needs, keeping their human resources at a level of relative stability that enables them to develop value-added work for the company and, in turn, for the market.

*Keywords:* Strategic Planning, Human Resources Management, Recruitment, Selection